



# La construction du projet associatif

UN OUTIL D'AIDE À LA STRUCTURATION



# Sommaire

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>1. LE DIAGNOSTIC DE L'ASSOCIATION</b>      | <b>3</b>  |
| 1.1 L'état des lieux                          | 3         |
| 1.2 L'analyse                                 | 4         |
| <b>2. LA FORMALISATION DU PROJET</b>          | <b>5</b>  |
| <b>3. LA TRADUCTION DU PROJET</b>             | <b>6</b>  |
| 3.1 Le plan d'actions                         |           |
| 3.2 La fiche action                           |           |
| <b>4. L'ÉVALUATION DU PROJET</b>              | <b>7</b>  |
| <b>5. LA BOÎTE À OUTILS</b>                   | <b>9</b>  |
| 5.1 État des lieux de l'association           | 10        |
| 5.2 Grille d'analyse de l'état des lieux      | 22        |
| 5.3 Modèle de plan de projet associatif       | 24        |
| 5.4 Plan d'actions                            | 25        |
| 5.5 Fiche action                              | 26        |
| <b>6. POUR ALLER PLUS LOIN</b>                | <b>27</b> |
| 6.1 Personnes ressources sur votre territoire |           |
| 6.2 Outils complémentaires                    |           |
| <b>GLOSSAIRE</b>                              | <b>28</b> |

# Introduction

*Face à un environnement de plus en plus complexe à savoir :  
une montée des exigences réglementaires et administratives, une recherche de financements pérennes de plus en plus difficiles, une augmentation des exigences des publics en matière d'organisation des pratiques, etc. :  
**les associations sportives sont contraintes de s'adapter, se structurer et se développer.***

## **IL S'AGIT ALORS DE QUESTIONNER :**

- leurs activités,
- les acteurs impliqués dans l'association,
- l'organisation et le fonctionnement de la structure.

**La construction et la formalisation d'un projet associatif clair et partagé apparaît comme un véritable atout pour répondre à ce questionnement.**

Convaincu du caractère fondamental du projet associatif dans le développement et la consolidation de votre structure, ce livret a été créé pour vous guider dans l'élaboration de ce projet fondateur en vous apportant quelques outils et clés opérationnelles indispensables.

# 1

## Le diagnostic de l'association

*Point de départ à tout projet, cette étape questionne l'état des forces et faiblesses de l'association. Il s'agit de savoir où en est l'association ; si les actions menées sont cohérentes avec les besoins des publics et des enjeux de développement du territoire. Ceci permettra ainsi de poser les bases de la construction ou de l'évolution du projet global de l'association.*

### LE DIAGNOSTIC EST DONC UNE ÉTAPE FONDAMENTALE.

L'élaboration de cette étape repose sur 2 phases successives :

- Une phase d'état des lieux
- Une phase d'analyse

## 1.1 L'état des lieux

Cette première phase a pour but **de recueillir un maximum d'informations sur l'association**, et ce, dans des domaines exprimant les problématiques majeures de la structure. Ce recensement de données permettra de réaliser une photographie claire de l'association et de son environnement puis favorisera, l'articulation avec la seconde phase : l'analyse.

L'état des lieux **constitue l'élément de base des réflexions.**

### OUTIL CLÉ : L'ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION



#### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

Mettre en place une équipe projet c'est-à-dire un collectif de membres volontaires mais également capables de réaliser et remplir l'état des lieux de l'association.

## 1.2 L'analyse

L'analyse est la deuxième phase du diagnostic.

Cette étape, par le biais de l'interprétation des résultats de l'état des lieux, a pour but **de repérer les besoins de l'association par l'identification de ses forces et faiblesses.**

### OUTIL CLÉ : LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ÉTAT DES LIEUX



#### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

L'équipe projet lors de l'analyse sera chargée de :

1. Repérer les besoins de l'association
2. Prioriser ces besoins
3. Faire émerger des objectifs ou axes de travail permettant de construire le futur projet associatif.



#### BON À SAVOIR

Des ressources extérieures peuvent vous aider dans l'élaboration de votre diagnostic. Quelques exemples d'interlocuteurs que vous pouvez solliciter : le CROS/CDOS, un cabinet privé, les DLA, les collectivités territoriales...



#### À RETENIR

La dimension collective et concertée de cette étape.

# 2 La formalisation du projet

Résultat d'une réflexion sur la situation de l'association (ses valeurs, ses objectifs, ses actions,...), le projet associatif définit **le cadre d'action de l'association**. Souvent informel, il est fortement conseillé de construire ce document de manière collective en associant les différents acteurs de l'association et de le **formaliser de manière écrite**. Une fois rédigé, partagé et diffusé, le projet associatif deviendra **le socle commun à toutes les actions menées** par l'association.

**Les orientations choisies représentent la politique de la structure**. Ce document est donc le garant des choix entrepris et de l'esprit qui anime l'association.

## OUTIL CLÉ : UN MODÈLE DE PLAN DE PROJET ASSOCIATIF

(Celui-ci, représente une base de travail minimale, que vous pourrez étayer comme bon vous semble).



### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

Dans un souci d'adhésion et d'implication de tous les membres, penser à expliquer à ceux qui n'ont pas pu participer à la réalisation du projet associatif, les différents éléments et choix qui le composent.



### BON À SAVOIR

Dans la mesure où le projet associatif est appelé à évoluer, il est important qu'il soit suffisamment large pour être adaptable.



### À RETENIR

Le projet associatif est un document politique qui doit être rédigé, partagé et diffusé.

# 3 La traduction du projet

**Déclinaison opérationnelle** du projet associatif, le plan d'actions ou les fiches action sont des outils permettant de définir avec plus de précision les tenants et aboutissants du projet de l'association. Il s'agit de mettre en évidence les objectifs, les publics visés, les modalités de mise en œuvre, les moyens associés pour chacune des actions envisagées. Le projet associatif retrace, dans sa déclinaison opérationnelle, **les grands axes des actions proposées dans le cadre des objectifs qu'il s'est fixé.**

## 3.1 Le plan d'actions

Ce plan d'actions est un **véritable tableau de bord** permettant de disposer d'une vision globale des actions de la structure. Celui-ci présente les objectifs des actions que vous souhaitez entreprendre, les moyens nécessaires à leur mise en place, les délais qui leur sont impartis, leurs priorités, leur suivi, etc.

### OUTIL CLÉ : LE PLAN D'ACTIONS



#### BON À SAVOIR

Le plan d'action est un très bon support pour vous aider dans vos conventions d'objectifs.

## 3.2 La fiche action

Cette fiche est **une feuille de route** pour les acteurs qui a pour principale vocation de **rendre plus lisible les actions de l'association** tant pour les personnes extérieures que pour les acteurs eux-mêmes.

### OUTIL CLÉ : LA FICHE ACTION



#### BON À SAVOIR

Cet exemple de fiche peut :

- vous servir de modèle pour les demandes de subventions
- vous aider à valoriser vos actions pour vos recherches de financements (publics et/ou privés).



#### À RETENIR

La cohérence entre les objectifs et les actions menées par la structure.

# 4

## L'évaluation du projet

*L'évaluation mesure ou juge de la bonne marche du projet et vérifie si les objectifs sont atteints.*

L'évaluation est donc **une étape importante et déterminante pour l'évolution du projet associatif**. Elle est à l'origine des modifications et/ou de la réorientation du projet en fonction des éléments qu'elle a mis en évidence.

Aussi, elle permet d'**appuyer et de légitimer les prises de décisions sur ces éventuels ajustements ou changements à adopter ou encore justifier la réalisation partielle d'actions auprès de financeurs**.

Dans le processus d'élaboration du projet, cette phase d'évaluation tient une place essentielle car **elle conditionne, d'une part la pertinence du projet, d'autre part sa réussite**.



### ATTENTION :

L'évaluation **doit être anticipée et préparée en amont des actions menées**. En effet, les critères et/ou la forme de l'évaluation choisis doivent avoir fait l'objet d'une réflexion préalable afin qu'elle puisse être la plus facile et la plus opérante possible.



### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

Mettre en place une commission de suivi chargée :

- Des bilans intermédiaires
- Du bilan final

Et d'évaluer le projet et ses actions :

- Par rapport aux objectifs
- Par rapport aux bilans quantitatifs et qualitatifs.



### BON À SAVOIR

L'évaluation repose sur différents critères :

- Quantitatifs
- Qualitatifs

Et peut se réaliser sous différentes formes :

- Entretiens qualitatifs
- Questionnaires
- ...



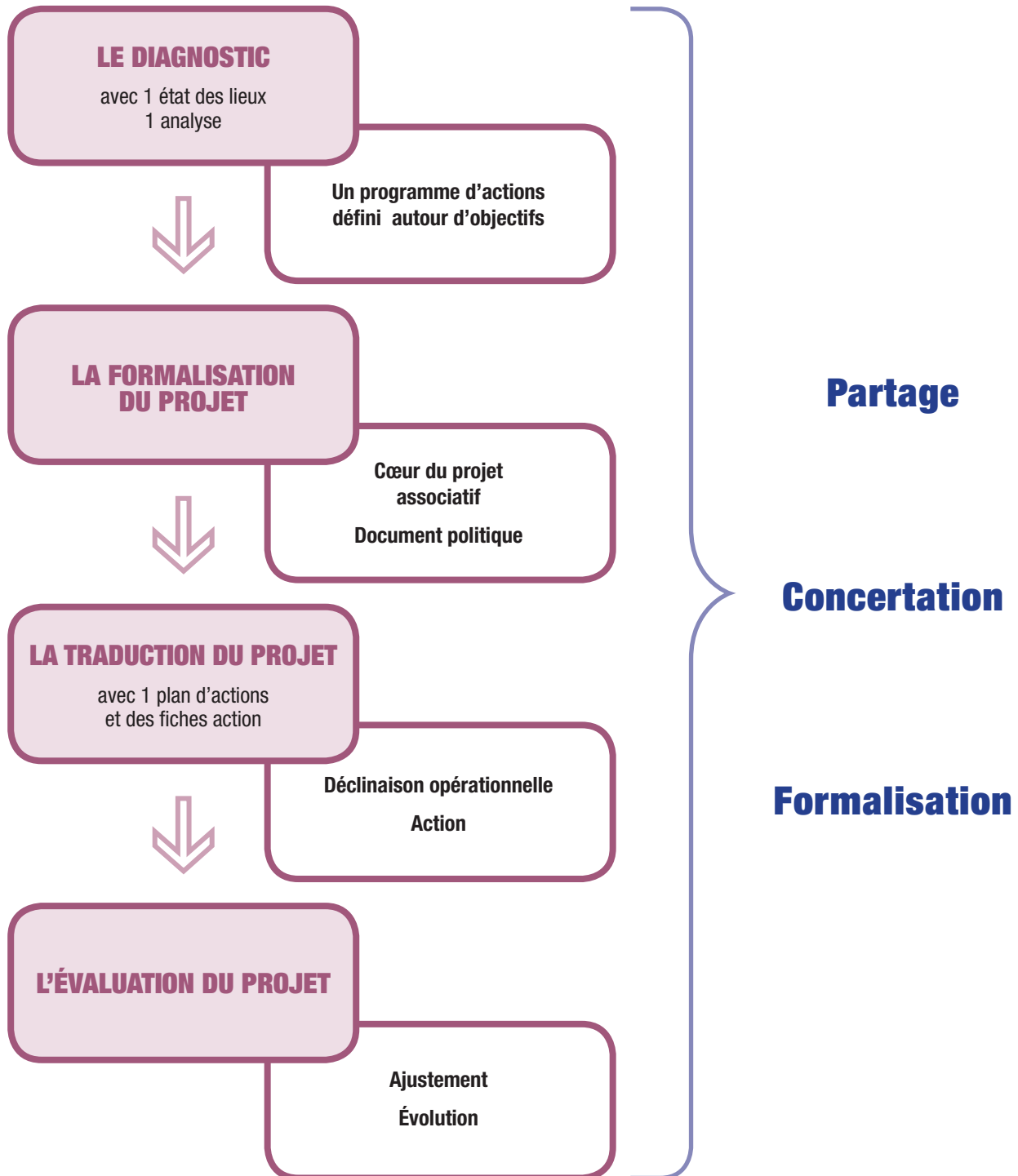
### À RETENIR

L'évaluation joue un rôle majeur d'indicateur (de réussite ou d'échec) et permet alors la régulation et l'évolution des actions et plus largement du projet associatif.

## La démarche de projet associatif se résume en :

### 4 ÉTAPES MAJEURES

### QUELQUES MOTS CLÉS



# 5 La boîte à outils

5.1 État des lieux de l'association

5.2 Grille d'analyse de l'état des lieux

5.3 Modèle de plan de projet associatif

5.4 Plan d'actions

5.5 Fiche action

## État des lieux de l'association



### MODE D'EMPLOI

- Existence de « bulle explicative » ou « bulle conseil » afin de mieux guider le répondant dans le remplissage de ce document.
- Certaines questions sont surlignées et seront prioritaires dans l'analyse de cet état des lieux.
- Tous les termes soulignés sont définis dans le glossaire.

## IDENTITÉ DE L'ASSOCIATION

### NOM DE L'ASSOCIATION :

### OBJET DE L'ASSOCIATION :



#### À NOTER

Exemple :  
développement de la pratique d'un sport...  
voir statuts de l'association (article 2)

### DATE DE CRÉATION DE L'ASSOCIATION :



#### À NOTER

Indiquez aussi la date d'insertion  
au Journal Officiel

### LOCALISATION DE L'ASSOCIATION (SIÈGE SOCIAL) :



#### À NOTER

Adresse siège social  
+  
localisation dans l'espace

## 1 - LES USAGERS – LE PROJET – LES ACTIONS

### LES USAGERS

La répartition du public :

| Catégorie d'âge | Hommes | % | Femmes | % |
|-----------------|--------|---|--------|---|
|                 |        |   |        |   |
|                 |        |   |        |   |
|                 |        |   |        |   |
|                 |        |   |        |   |
|                 |        |   |        |   |
| <b>TOTAL</b>    |        |   |        |   |

### L'ÉVOLUTION DU PUBLIC SUR LA DERNIÈRE OLYMPIADE :

|                     | Saison N-3 | Saison N-2 | Saison N-1 | Saison N |
|---------------------|------------|------------|------------|----------|
| Nombre de clubs     |            |            |            |          |
| Nombre de licenciés |            |            |            |          |
| <b>TOTAL</b>        |            |            |            |          |

### LE PROJET

Avez-vous un projet formalisé ? ☐ OUI ☐ NON

Si oui, le projet est-il connu ? ☐ OUI ☐ NON

Si oui par qui ?

Ce projet est-il partagé ? ☐ OUI ☐ NON

Si oui, avec qui ?

Avez-vous un plan d'actions ? ☐ OUI ☐ NON

Une évaluation des attentes et des besoins  
de vos adhérents a-t-elle été faite ? ☐ OUI ☐ NON

## LES ACTIONS

Quelles sont les actions de l'association ?



### À NOTER

Montrer ici les grandes lignes des actions que vous menez tout au long de l'année (par thème de votre plan d'actions si vous en avez un).

| Actions                                  | OUI <i>lesquelles - description</i> | NON | NON <i>mais envisagées</i> |
|------------------------------------------|-------------------------------------|-----|----------------------------|
| Formation (bénévoles et professionnels)  |                                     |     |                            |
| Développement                            |                                     |     |                            |
| Promotion et Communication               |                                     |     |                            |
| Haut Niveau                              |                                     |     |                            |
| Organisation de manifestations sportives |                                     |     |                            |
| Santé                                    |                                     |     |                            |
| Autres ...                               |                                     |     |                            |

## 2 - ENVIRONNEMENT ET ANCRAGE TERRITORIAL



### À NOTER

Indiquez ici tous les partenaires de l'association : institutionnels publics (Mairie, communauté de commune, Conseil Général, Régional), les partenaires privés (sponsors, mécènes...), les partenaires opérationnels (échange de services...). Indiquez les montants financiers ou liens. Soyez précis sur la nature des relations.

### LES PARTENAIRES DE L'ASSOCIATION :

| Type de Partenaires                                                         | Quel lien avec ce partenaire ?                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Publics</b><br><i>exemple : Conseil Régional</i><br>-<br>-<br>-<br>-     | <i>10 000 euros par an – convention d'objectifs tri-annuelle sur le nombre de licenciés...</i> |
| <b>Privés</b><br><i>exemple : Groupama (assurances)</i><br>-<br>-<br>-<br>- | <i>Pas d'argent mais envoi de tous les courriers de l'association vers ses adhérents.</i>      |

### L'ANCRAGE TERRITORIAL

| Listez les départements de votre région | Existence d'un Comité Départemental |     | Nombre de clubs | Nombre de licenciés |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|-----|-----------------|---------------------|
|                                         | OUI                                 | NON |                 |                     |
|                                         |                                     |     |                 |                     |
|                                         |                                     |     |                 |                     |
|                                         |                                     |     |                 |                     |
|                                         |                                     |     |                 |                     |
|                                         |                                     |     |                 |                     |
|                                         |                                     |     |                 |                     |
| <b>TOTAL</b>                            |                                     |     |                 |                     |

### 3 - RESSOURCES HUMAINES ET STRUCTURATION INTERNE

#### Les ressources humaines de l'association

##### LES DIRIGEANTS :

Combien de personnes sont élues dans votre Comité de Direction ?

Combien sont en charge de dossiers ou participent à leur mise en œuvre ?



##### À NOTER

C'est-à-dire qui ont une mission spécifique ou sont responsables de commission ou encore, qui sont actifs dans les actions de l'association.

##### LES PERSONNES RESSOURCES :

Nombre de techniciens (entraîneurs, animateurs, éducateurs ou autres fonctions) :

Nombre de juges, d'arbitres ou officiels :

**À NOTER**

On parle ici de bénévoles ou de salariés qui ne sont pas élus mais qui peuvent faire partie de commissions ou aider sur des actions spécifiques. En fonction de votre discipline, il peut y avoir d'autres licenciés ayant des fonctions particulières.

Pouvez-vous compter sur d'autres personnes ressources (non élus, salariés) qui participent à la mise en œuvre des dossiers ☐ OUI ☐ NON

Si oui lesquelles ?

**L'ACTIVITE SALARIALE SUR LE TERRITOIRE :**

Nombre d'emploi dans la discipline :

**À NOTER**

Emplois possibles : Entraîneurs/éducateurs, chargé de développement, secrétaires, joueurs sous contrat sur le territoire d'intervention... Identifier en nombre total et par type d'emploi.

|                                 | Cadres<br>Techniques | Agent<br>Développement | Agent<br>Administratif | Joueurs<br>Professionnels | TOTAL |
|---------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|-------|
| Nombre<br>de postes<br>salariés |                      |                        |                        |                           |       |

**La structuration interne**

Avez-vous un organigramme de l'association ? ☐ OUI ☐ NON

Si oui, est-il formalisé ? ☐ OUI ☐ NON

Et est-il connu ? ☐ OUI ☐ NON

Existe-t-il des commissions ? ☐ OUI ☐ NON

**À NOTER**

L'organigramme n'est pas simplement la liste des élus au comité de direction. C'est l'architecture nominative de l'organisation de la structure.

## LA PRISE DE DECISION :

En règle générale, comment sont prises les décisions ?

Précisez...



### À NOTER

(Collectivement et/ou individuellement)  
Fonctionnement particulier, qui vote ?...

## LA CIRCULATION DE L'INFORMATION (COMMUNICATION) :

Quels moyens sont utilisés pour faire circuler l'information (journal, site, lettre d'information, réunions, affichage, mails, rendez-vous) ?

### EN INTERNE :

Entre dirigeants (bureau, comité de direction, commissions) ?

Entre dirigeants et salariés ?

A ses adhérents ?

**EN EXTERNE :****Partenaires ?****Presse ?****Grand Public ?****L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU MANAGEMENT**

Est-ce que l'association dispose, dans son capital humain (bénévoles et salariés) de toutes les compétences et/ou savoirs faire pour répondre à l'ensemble de ses besoins? ☐ OUI ☐ NON

Qui gère les dossiers courants de l'association ? Comment sont organisées les relations entre les personnes qui gèrent les dossiers courants ?

**Quelle organisation est mise en œuvre pour suivre, animer et coordonner le travail des commissions (Qui fait quoi ? qui est responsable ? la fréquence des réunions ? la répartition des tâches ? Etc.) ?**

### IDENTIFICATION DE L'EMPLOI AU SEIN DE L'ASSOCIATION :



#### À NOTER

Avez-vous un ou des salariés ? si oui identifiez les postes et les missions.

| Intitulé du poste | Type de contrat de travail : CDD ou CDI | Volume horaire semaine | Missions | Fiche de poste : Oui/Non | Classification CCNS : le groupe 1 à 8 |
|-------------------|-----------------------------------------|------------------------|----------|--------------------------|---------------------------------------|
|                   |                                         |                        |          |                          |                                       |
|                   |                                         |                        |          |                          |                                       |
|                   |                                         |                        |          |                          |                                       |
|                   |                                         |                        |          |                          |                                       |
|                   |                                         |                        |          |                          |                                       |

**Qui sont les interlocuteurs des salariés ? Quel rôle et fonction ont-ils auprès des salariés ?**

Est-ce que les contrats de travail ont été révisés pour une mise en conformité avec la convention collective nationale du sport (CCNS) ? ☐ OUI ☐ NON

Qui réalise les fiches de paie :

Qui réalise les déclarations sociales ?

Existe-t-il un suivi du temps de travail des salariés ? ☐ OUI ☐ NON

Existe-t-il un suivi du travail des salariés ? ☐ OUI ☐ NON

Des entretiens annuels sont-ils réalisés avec les salariés ? ☐ OUI ☐ NON

Existe-t-il un plan de formation annuel pour les salariés ? ☐ OUI ☐ NON

## 4 - RESSOURCES FINANCIERES ET LOGISTIQUES

### Les ressources financières

Avez-vous un compte de résultat ? ☐ OUI ☐ NON

Avez vous un budget prévisionnel ? ☐ OUI ☐ NON

Est-ce que l'association a un bilan ? ☐ OUI ☐ NON

Est-ce que l'association a un plan de trésorerie ? ☐ OUI ☐ NON

Est-ce que l'association a mis en place une comptabilité analytique ? ☐ OUI ☐ NON

Quelle est la capacité d'autofinancement ? :  
(% des ressources propres sur le budget de fonctionnement de l'association)

Est-ce que l'association délègue un budget de fonctionnement par commission ou Pôle d'activités ?

Existe-t-il une politique tarifaire ? ☐ OUI ☐ NON

Si oui dans quel domaine ?  
(Cotisations, actions spécifiques, déplacements, formations, compétitions, amendes...)

## Logistique de l'association



### À NOTER

Pour vous aider, vous pouvez utiliser le Recensement des Équipements Sportifs (RES) :  
[www.res.jeunesse-sports.gouv.fr](http://www.res.jeunesse-sports.gouv.fr)

**Lister les installations, les locaux, les sites que l'association utilise (ou éventuellement possède) :**

**Lister le matériel pédagogique, informatique, sécuritaire, véhicule et autres :**

**Lister les prêts et mise à disposition :**

**Lieu de stockage : avez-vous un endroit pour stocker les documents et matériel de l'association?**

Cet outil a été élaboré en collaboration avec le CROS et les ligues de Badminton, d'EPGV, et de Tennis de table de la région Centre et s'appuie sur les travaux du cabinet Comportence.

## Grille d'analyse



### POINT MÉTHODE :

Si les réponses aux questions surlignées dans l'état des lieux sont négatives, il est impératif de les traiter en priorité. Aussi, privilégier une analyse concertée et collective.

### Association :

### ANALYSE

| 1- Les usagers – Le projet – Les actions   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POINTS FORTS                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| POINTS FAIBLES                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| AXES D'AMÉLIORATION POSSIBLES ET OBJECTIFS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| CONSEILS ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne négligez pas la partie de présentation de votre association car elle permet d'établir des éléments de contexte (situation sur le territoire, historique de l'association, objectif principal...) que vous pourrez, d'une part, exploiter et qui d'autre part, pourront peut-être expliquer certaines faiblesses de votre structure.</li> <li>• Dans certaines disciplines, il existe des licences spécifiques (compétitions, loisirs, dirigeants, arbitres...), distinguez-les bien dans vos reports chiffrés afin d'affiner le public de votre association.</li> <li>• L'évolution dans le temps (sur une olympiade par exemple) du nombre de licenciés et de clubs, a pour but de vous permettre de dégager une tendance et de vous questionner sur les éventuelles variations de ces données.</li> <li>• Vérifier la nécessaire adéquation entre les attentes et les besoins des adhérents de l'association et les actions proposées et plus largement le projet associatif mis en place.</li> </ul> |

| 2- Environnement et ancrage territorial : L'environnement et l'ancrage territorial doivent permettre à l'association d'identifier son positionnement géographique, la localisation de ses adhérents sur le territoire (comités, clubs...) ainsi que les liens avec tous ses partenaires. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POINTS FORTS                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| POINTS FAIBLES                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| AXES D'AMÉLIORATION POSSIBLES ET OBJECTIFS                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| CONSEILS ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE                                                                                                                                                                                                                                                           |  <div> <b>POINT MÉTHODE :</b><br/>           Vous pouvez matérialiser sur une carte de votre territoire (exemples de carte : <a href="http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/cog/region.asp">http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/cog/region.asp</a>), la localisation des clubs, des licenciés c'est-à-dire repérer les zones d'activités, les déserts d'activités.         </div> |

| 3- Ressources humaines et structuration interne :<br>Organigramme, membres, instances, organisation du travail, emploi... |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POINTS FORTS                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| POINTS FAIBLES                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| AXES D'AMÉLIORATION<br>POSSIBLES ET OBJECTIFS                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| CONSEILS ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenter d'identifier les actifs des non actifs et les bénévoles des professionnels.</li> <li>• Il est intéressant de pouvoir donner un équivalent en ETP (Equivalent Temps Plein) de vos emplois afin de pouvoir estimer le poids réel en emploi de votre association. (Pour vous aider à calculer les ETP : <a href="http://www.bourgogne.jeunesse-sports.gouv.fr/download/cnds/21/Calcul%20ETP.xls">www.bourgogne.jeunesse-sports.gouv.fr/download/cnds/21/Calcul%20ETP.xls</a> )</li> <li>• Il est intéressant de comparer l'adéquation entre les besoins à satisfaire et le nombre de personnes pour les réaliser.</li> </ul> |

| 4 – Ressources financières et logistiques : installations, matériel, budget, comptabilité... |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POINTS FORTS                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| POINTS FAIBLES                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| AXES D'AMÉLIORATION<br>POSSIBLES ET OBJECTIFS                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| CONSEILS ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimer la rentabilité de vos équipements.</li> </ul> <div>  <div> <b>POINT MÉTHODE :</b><br/> Réaliser un inventaire de vos matériels, précis et exhaustif, afin de pouvoir éviter les dépenses inutiles. </div> </div> |

Cet outil a été élaboré en collaboration avec le CROS et les ligues de Badminton, d'EPGV, et de Tennis de table de la région Centre et s'appuie sur les travaux du cabinet Comportence.

## Modèle de plan de projet associatif

Nom de l'association :

Objet de l'association :

Date de création de l'association :

### I. PÉRIODE DU PROJET

Le Projet associatif définit les orientations politiques de l'association. Il nécessite d'être suffisamment large pour être adaptable.

### II. LES VALEURS DE L'ASSOCIATION

Ce paragraphe permet d'affirmer les valeurs que l'association défend ainsi que celles qui rassemblent l'ensemble des membres de la structure.

### III. LES OBJECTIFS POURSUIVIS

Ici, figurent, les objectifs poursuivis par l'association. Ceux-là, représentent le résultat (les axes dégagés) du diagnostic. Ils constituent un véritable fil directeur pour la structure.

### IV. LES PARTENAIRES DE L'ASSOCIATION

Il s'agit de repérer les différents partenaires avec lesquels l'association travaille ainsi que la nature des liens qui les unissent.

### V. LES ACTIONS DE L'ASSOCIATION

Les actions de l'association sont les éléments clés de la déclinaison opérationnelle des objectifs du projet (reprenant les axes de développement du Plan d'Action).

### VI. L'ÉVALUATION

L'évaluation doit permettre de repérer les difficultés et les réussites de chaque projet ou action. Cette phase est particulièrement importante car elle sert l'optimisation des actions futures et plus largement du projet associatif.

## Plan d'actions

Il est important de connaître les orientations fédérales et territoriales pour, d'une part, pouvoir prioriser les actions et, d'autre part, pour pouvoir trouver d'éventuels financements.

Les axes choisis ont été inspirés des axes donnés aux structures déconcentrées des fédérations par le ministère en charge des sports, pour les conventions d'objectifs

| Axes de développement autres                                                                      |                       | Objectif – résumé de l'action                                    | Priorité** | Commissions concernées            | Délais          | Moyens     |                                     |          | Suivi                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------|-----------------|------------|-------------------------------------|----------|-------------------------|
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 | financiers | humains                             | matériel |                         |
| PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES                                                          | Actions sportives     | Développer la pratique féminine – par des regroupements sportifs | 3          | Développement - féminine - Jeunes | Saison sportive | X€         | Educatrice, responsable commissions | —        | Présidente féminine GTR |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   | Actions non sportives |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
| STRUCTURATION DE LA DISCIPLINE : FORMATION, AIDES À L'EMPLOI ASSOCIATIF                           | Actions sportives     |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   | Actions non sportives |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
| AMÉNAGEMENT DURABLE DU TERRITOIRE, ÉQUIPEMENTS SPORTIFS                                           | Actions sportives     |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   | Actions non sportives |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
| ACCÈS AU SPORT DE HAUT NIVEAU                                                                     | Actions sportives     |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   | Actions non sportives |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
| SUIVI MÉDICAL, PRÉVENTION SANTÉ, LUTTE CONTRE LE DOPAGE<br>ACTION CITOYENNE ET RESPECT DES RÈGLES | Actions sportives     |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   |                       |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |
|                                                                                                   | Actions non sportives |                                                                  |            |                                   |                 |            |                                     |          |                         |

\*\* : Classement de priorité : 1 (urgent et important)/2 (urgent mais peu important)/3 (peu urgent mais important)/4 (peu urgent et peu important)

### ATTENTION :

Les axes seront renseignés en fonction de la discipline et/ou de l'activité.  
Exemple : la ligue de retraite sportive ne remplira pas l'axe de l'accès au haut niveau !

Cet outil a été élaboré en collaboration avec le CROS et les ligues de Badminton, d'EPGV, et de Tennis de table de la région Centre et s'appuie sur les travaux du cabinet Compotence.

## Fiche action

### La fiche action a pour objet de :

- Présenter l'action pour la rendre lisible et accessible à la fois en interne (l'association) et en externe (les partenaires ou autres).
- Etre un fil conducteur pour les acteurs.

| Intitulé de l'action                  |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
| OBJECTIF                              |                       |
| DATE DE L'ACTION                      |                       |
| RÉSUMÉ DE L'ACTION                    |                       |
| COORDINATEUR DE L'ACTION              |                       |
| CHARGÉS DE LA RÉALISATION DE L'ACTION |                       |
| PARTENAIRES ASSOCIÉS À L'ACTION       |                       |
| RÉCURRENCE                            | Annuelle ? biannuel ? |

| Démarche                                                                                 |        |         |       |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------|-----------|
| LES ÉTAPES SUCCESSIVES DE L'ACTION (DESCRIPTION DE L'ACTION)                             | Quoi ? | Quand ? | Qui ? | Comment ? |
| ETAPE 1 :                                                                                |        |         |       |           |
| ETAPE 2 :                                                                                |        |         |       |           |
| ETAPE 3 :                                                                                |        |         |       |           |
| ...                                                                                      |        |         |       |           |
| EVALUATION<br>RÉSULTATS<br>FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHEC<br>SUIVI (QUI ? ET COMMENT ?) |        |         |       |           |
| COÛT                                                                                     |        |         |       |           |
| PERSPECTIVES - EVOLUTION                                                                 |        |         |       |           |

## 6.1 Personnes ressources sur votre territoire

**CROS** : Comité Régional Olympique et Sportif  
**CDOS** : Comité Départemental Olympique et Sportif  
**CTOS** : Comité Territoriaux Olympique et Sportif  
**DLA** : Structure Départementale du Dispositif Local d'Accompagnement  
**DDJS** : Direction Départementale Jeunesse et Sports  
**DRJS** : Direction Régionale Jeunesse et Sports  
**Conseil Général**  
**Conseil Régional**  
**Profession Sport**

## 6.2 Outils complémentaires

### CES OUTILS POURRONT VOUS AIDER POUR :

1. Déterminer les valeurs que votre association défend  
→ **Outil** : « Les valeurs »
2. Constituer et mobiliser une équipe projet  
→ **Outil** : « L'équipe projet »
3. Repérer et clarifier les services à rendre à vos adhérents et les attentes mutuelles  
→ **Outil** : « Services rendus et attentes mutuelles »
4. Identifier les différents partenaires potentiels  
→ **Outil** : « L'association et son environnement »
5. Transformer le « je ne trouve personne pour faire... » en « qu'ai-je fait pour mobiliser quelqu'un »  
→ **Outil** : « Fiche mobilisation »
6. Evaluer ses actions, ses projets  
→ **Outil** : « L'évaluation »

Ces outils sont disponibles sur les sites du CNAR Sport (<http://cnar-sport.franceolympique.com>) et du CROS Centre (<http://centre.franceolympique.com>)

### LES POINTS DE VIGILANCE DU CNAR SPORT

[http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/Outils/fiches-pv\\_a4\\_2\\_150109\\_\(2\).pdf](http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/Outils/fiches-pv_a4_2_150109_(2).pdf)

### LA FÉDÉRATION DE HANDBALL

Le guide du développeur : [http://www.ff-handball.org/ffhb/html/l\\_emploi/guidedumanager.pdf](http://www.ff-handball.org/ffhb/html/l_emploi/guidedumanager.pdf)

(Liste non exhaustive)

| Termes/<br>Expressions                                       | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bilan financier</b>                                       | Le bilan est une « photographie » du patrimoine de l'association. Un bilan comptable est un document qui synthétise ce que l'association possède (terrains, immeubles... : l'actif) et l'ensemble de ses ressources (capital, réserve, crédits... : le passif) à un moment donné.                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Budget de fonctionnement</b>                              | Gestion et suivi du budget alloué à une commission, une action comprenant les recettes et les dépenses.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                            | La capacité d'autofinancement représente les ressources que l'association dégage de son activité et qui permettent de financer les investissements. La capacité d'autofinancement est un indicateur important et correspond aux ressources que l'association est en mesure de dégager pour faire face aux remboursements des emprunts qu'elle a contractés.                                                                                                                                                                     |
| <b>Budget prévisionnel</b>                                   | Détail de l'ensemble des dépenses et des recettes qu'il est prévu d'utiliser et de mobiliser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>CNAR (Centre National d'Appui et de Ressources) Sport</b> | Le CNAR Sport est un centre de ressources et de conseil sur la professionnalisation du secteur associatif sportif. Porté par le CNOSF, il vise à appuyer les DLA et les acteurs de l'accompagnement dans le cadre de leurs actions de soutien en direction des associations sportives. Il apporte aussi des informations spécifiques au secteur, une expertise dans la mise en place d'actions d'accompagnement dans les territoires, une mise en synergie avec les réseaux existants.                                          |
| <b>Comité de direction</b>                                   | Le conseil d'administration, plus communément appelé comité Directeur dans les instances du mouvement sportif, est l'instance dirigeante de l'association : lieu de réflexion, de proposition et de décision. Le comité directeur programme et suit les activités, prépare l'assemblée générale, le budget général, embauche et licencie les salariés, donne un avis sur les admissions et les exclusions des membres. Le comité directeur est composé de membres de l'association, généralement élus par l'assemblée générale. |

| Termes/<br>Expressions                                                                                | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Commission</b>                                                                                     | Une commission est une instance dans le schéma d'organisation de l'association, en charge de gérer un secteur d'activités. Les membres d'une commission peuvent être des membres élus du comité directeur, des membres adhérents non élus au comité directeur, des salariés ou des personnes invitées. (ex : commission sportive, finances, médicale...). |
| <b>Comptabilité analytique</b>                                                                        | C'est un outil de gestion et d'évaluation qui a pour fonction de calculer les coûts par domaines d'actions ou commissions.                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Compte de résultats</b>                                                                            | Document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits de l'association sur une période donnée.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Convention Collective Nationale</b>                                                                | C'est un texte négocié entre les représentants d'employeurs et les représentants de salariés qui contient des règles relatives aux conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail des salariés et de leurs garanties sociales dans sa branche professionnelle (sport, équitation, golf, animation...). Son application est obligatoire.  |
| <b>CROS (Comité Régional Olympique et Sportif) / CDOS (Comité Départemental Olympique et Sportif)</b> | Ces structures sont les structures déconcentrées du CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) et sont les représentants du mouvement sportif sur les territoires. Pour information, il existe un CROS par région et un CDOS par département.                                                                                                  |
| <b>Déclarations sociales</b>                                                                          | Ensemble des déclarations que doit effectuer l'employeur auprès des organismes de recouvrement pour le versement obligatoire des cotisations sociales de ses salariés.                                                                                                                                                                                    |
| <b>Diagnostic</b>                                                                                     | Le diagnostic est la phase préalable indispensable à chaque projet. Elle se compose de deux parties ; l'état des lieux et l'analyse (interprétation des constats mis en évidence par l'état des lieux).                                                                                                                                                   |
| <b>DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)</b>                                                        | Le DLA est un dispositif d'accompagnement, présent dans chaque département, au service des associations, inscrites dans une démarche de développement et de consolidation de leurs activités et de leurs emplois, la mission des DLA consiste à accompagner les structures dans leurs perspectives de développement, sur la base d'un diagnostic partagé. |
| <b>Entretien Annuel</b>                                                                               | Le dispositif d'entretien annuel invite chaque employeur (ou son représentant à faire le point avec chaque salarié. Il permet de faire un bilan de l'année écoulée et de clarifier les objectifs de l'année à venir en termes de performance, de progression dans un parcours de carrière et de compétences.                                              |
| <b>Equipe projet</b>                                                                                  | C'est une équipe constituée de personnes volontaires et impliquées qui auront la charge d'élaborer et de formaliser le projet associatif ou certaines actions de ce projet.                                                                                                                                                                               |

| Termes/<br>Expressions                             | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fiche action</b>                                | La fiche action est un document synthétique qui décrit une action, les personnes à mobiliser, son coût, l'évaluation prévue...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)</b> | Organisme chargé de la collecte des fonds destinés au financement de la formation professionnelle. La cotisation est obligatoire pour les associations employeurs.<br>Ex : AGEFOS PME - UNIFORMATION                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Organigramme</b>                                | L'organigramme est le schéma d'une organisation représentant chacune des parties et les relations qui les unissent. Il peut exister plusieurs organigrammes, un organigramme institutionnel et/ou des organigrammes fonctionnels. L'organigramme de l'association doit être le reflet de l'ensemble des activités de l'association et de son schéma d'organisation.                                                                                                    |
| <b>Plan d'actions</b>                              | C'est l'ensemble des actions opérationnelles qui répondent aux objectifs fixés. Il définit les étapes à franchir, les délais à respecter ainsi que les ressources à répartir entre les divers responsables. Il peut être annuel voire pluriannuel.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Plan de formation</b>                           | C'est un dispositif de la formation professionnelle continue. Il regroupe l'ensemble des actions de formation retenues (lors de l'entretien annuel) par l'employeur pour les salariés et bénévoles d'une association pour une période donnée.<br>Il prévoit la mise en œuvre et l'évaluation de la formation du personnel, recense et hiérarchise les actions de formation à organiser et indique les publics visés, le budget prévisionnel et les résultats attendus. |
| <b>Plan de trésorerie</b>                          | Recensement de l'ensemble des éléments se traduisant par un encaissement ou un décaissement de fond mois par mois.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Politique tarifaire</b>                         | Choix du prix des services rendus par l'association à ses adhérents en fonction de son projet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Projet associatif</b>                           | Document formalisé présentant à la fois les orientations politiques de la structure et les axes des actions à mener pour répondre à ces objectifs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

*Avec la participation*



Maison du Sport français  
1, avenue Pierre de Coubertin – 75640 Paris Cedex 13  
Tél. : 01 40 78 28 00 – Fax : 01 40 78 29 51  
[cnar-sport.franceolympique.com](http://cnar-sport.franceolympique.com)

**EDITION 2009**



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

